

## &lt;書 評&gt;

楊秋麗著『中国大型国有企業の経営システム改革  
——中国石油天然ガス集团公司を中心として——』

川 井 伸 一 \*

Book Review, YANG, Qiuli  
The Changing System of Business Administration  
in Chinese Large State-Owned Enterprise:  
A Case of China National Petroleum Corporation

KAWAI, Shinichi

中国国务院の国有資産監督管理委員会（以下、国資委）が所有する国有企業は中央企業とも呼ばれ、2013年10月現在113社あるが、それぞれの企業の傘下には多数の企業が所属し、各中央企業は親会社として大規模な企業グループを形成している。こうした中央国有企業の実在は中国经济体制の特徴の一つであり、産業に対する国家の統制の最も主要なチャネルとなっている。本書はこの中央国有企業の典型例である中国石油天然ガス集团公司（以下「中国石油集团公司」）とその傘下企業を扱ったものである。

## 1. 本書の内容紹介

まず序章において、中国石油集团公司の政府による支配を持続させる経営システム改革、および市場経済の中で発展を遂げるための経営システム改革に焦点を当て、経営システム改革と企業組織間関係の変化との関連に注目しつつ、大型国有企業の構造的特質および経営システム改革の全体像を解明することを課題とすることが提起される。

第Ⅰ部では、政府による会社支配を持続させる経営システム改革の側面についての分析を試みている。第1章では、行政的権限をもたない国資委の設立、および中国石油天然ガス集団の

---

\* 愛知大学副学長・経営学部教授

再編を通じて、国有資産の所有主体と経営主体が分離され、国資委—親会社・中国石油集团公司—子会社・中国石油天然ガス株式有限公司（以下「中国石油株式会社」）—孫会社・吉林化学工業株式有限公司（以下「吉林化工」）という企業間関係が形成されたこと、それはまた国有資産所有者—最高レベルの企業経営機関および傘下企業の株式所有者—子会社の経営者—孫会社の経営者という分権の経営システムの構図を形成させたことを論じている。第2章は、子会社・中国石油株式会社のガバナンスシステムを分析し、政府による会社支配の構造を分析している。中国石油株式会社の株式上場を通じて、筆頭株主である中国石油集团公司の持株種類は変更したが、持株比率はほとんど変化がみられなかった。また、中国石油株式会社の株主総会の役割、および取締役会と監査役会の人的構成についての検討をとおして、中国石油集团公司と中国石油株式会社との間には、取締役の兼任関係が多く、取締役会長の重任もみられること、さらに、中国石油集团公司の取締役会長は国資委に任命されるとともに、中国石油株式会社の取締役会長としても選任されていることを示す。この重任により、中国石油株式会社の取締役会長は実質的に国資委に選任されることになり、政府国資委による会社支配という特徴がみられることを指摘している。

第3章では、親会社・中国石油集团公司の上場への動きに着目して、中国石油天然ガス集團の構成会社の再編と統合のありかたを明らかにしている。親会社・中国石油集团公司は先頭にたって、海外投資、新規事業に積極的に参入した。また、親会社は、子会社・中国石油株式会社との資産取引を通じて、その資産を子会社・中国石油株式会社に集中させた。他方、中国石油株式会社は、孫会社・吉林化工の株式を公開買い付けによって買い取り、上場廃止させた。これにより、親会社・中国石油集团公司の孫会社・吉林化工への支配が実質的に強化されたことを指摘する。

第Ⅱ部では、市場経済の発展に適應する経営システム改革についての分析を試みている。第4章では、株式会社制度の導入、および株式上場のために、孫会社・吉林化工において推進された雇用管理システム改革を分析する。すなわち、1993年の「全員労働契約制」、「中間管理者選任制」の導入、および1995年の「構造賃金制」の導入という改革を取り上げ、この一連の改革を通して、中国大型国有企業における従来の身分による雇用格差を是正し、従業員の能力に応じるモチベーションを引き出す雇用管理システムを構築したとして評価する。第5章では、吉林化工の住宅制度改革について、人民共和国成立以来の大型国有企業における住宅供給機能保有の由来と都市住宅制度改革の展開を踏まえつつ、検討している。吉林化工の住宅制度改革は、全国都市住宅制度改革で採用された三つのモデルのやり方を組み合わせた独自の性格を備えていた。こうして吉林化工は社会福祉機能の一部を企業から分離し、企業本来の経済的利益を追求する経営組織に近づいたという。

第6章では、本書の総括がなされるとともに今後の研究への展望と課題が示されている。

## 2. 本書の主な成果

第一に、中国石油天然ガス集団における階層的な組織間関係の再編および集団の支配構造を明らかにしたことである。すなわち、国資委を頂点として親会社—子会社—孫会社の間における企業間関係の再編は資本所有をとおした支配及び所有者と経営者の一定の分離をとおして「分権的経営システム」の構図をもたらしただけでなく親会社と子会社、そして子会社と孫会社とのあいだにおいても共通に見られること、つまりは企業集団における企業間の階層的関係の全体的特徴とされる（29頁、134頁）。従来の日本における国有企業改革の研究において特定の企業集団における階層的な企業間関係と経営システム、および両者の関連について検討したものはほとんどなく、その意味で本書はたいへん貴重な労作である。

第二に、吉林化工における雇用管理制度システムと住宅供給機能の分離の実態をきわめて実証的かつ歴史的に明らかにしたことである。掲載されている各種の統計表は詳細なものであり、こうした事実を新たに発掘したことも価値がある。こうした作業が可能だったのは、同社に対する10数回にわたる著者の現地調査と会社史資料の情報収集が大いに預かっている。著者の努力に敬意を表したい。

## 3. 課題

### 1) システム概念及びシステム間の関係

本書のテーマの鍵概念は経営システム改革であり、経営システム改革を二つの側面（政府の支配の持続、市場経済下の発展への適応）から捉えている。本書の具体的な分析対象であるガバナンスシステムおよび雇用管理システムは、それぞれ経営システムにおける全般的管理システムと中間・部門管理システムに対応している。本書ではシステムという用語が多用されているが、上記の各システムの構成要素とその相互関連、そしてシステムのあいだの相互関係についてもっと体系的に説明してほしかった。例えば、ガバナンスシステムについては、企業内部のガバナンスシステムと外部のガバナンスシステムに区分することができるが、前者は会社機関としての株主総会、取締役会、監査役会などの統制監視機能から構成され、後者は市場や外部評価機関等からの統制監視機能から構成される。ガバナンスシステムを取りあげる以上、その全体を分析の対象にせずとも（本書は前者を対象としている）、ガバナンスシステムの枠組と構成を示すことにより分析対象の位置づけが明確なものとなるであろう。さらに、ガバナンスシステムと雇用管理システムが経営システムのサブシステムとして位置づけられているが、この三者の相互関連とその意義について予め説明がなされていれば、本書の課題と分析フレームワークの叙述はより魅力的なものになったであろう。

## 2) 経営システム改革の全体像

本書は大型国有企業の経営システム改革の全体像を解明することを課題にあげている（1頁、133頁）。この経営システム改革の全体像については二つの理解がありえよう。

ひとつは、ガバナンスシステムと雇用管理システムを含む経営システム改革総体についての全体像であるとの理解である。市場経済に適應する国有企業の経営システム改革としてみた場合に、人事雇用や住宅福利厚生分野の改革以外に、最終財・中間財の市場取引、金融・債券の市場化、意思決定権の企業への付与、企業財産権の市場化などの改革課題が含まれる。従って、経営システム改革の全体像にアプローチしようとするのであれば、上述した分野の経営改革も検討する必要がある。もうひとつはガバナンスシステムと雇用管理システムの二つの側面に限定した経営システム改革の全体像であるとの理解である。本書は、構成内容から推して後者の意味の全体像を示そうとしたものと推測されるが、この点は、もっと明確に記述することが望まれる。後者の意味の全体像だとしても、本書はガバナンスシステムについては外部ガバナンスの領域（市場からの統制など）について、また雇用管理システムにおいては幹部人材の内部の昇進システムとは別に幹部人材の外部からの採用、賃金制度における株式の利用（株式配当やストックオプションなど）について、つまりは幹部の雇用・賃金制度のなかで市場と直接に関わる部分についても、検討し解明してほしかった。その意味では全体像の解明に向けてかなり前進したといえてもまだ十分とはいえない。

## 3) 支配と経営の独立性の関連

本書の第3章では、孫会社である吉林化工の上場廃止に関する叙述のなかで、取締役の兼任がほとんどみられないことから「吉林化工において、その経営の独立性が維持されていた」とする（70頁）。他方で吉林化工の株式の上場を廃止することにより、「親会社・中国石油集团公司による孫会社・吉林化工への支配も強化された」と指摘している（72頁）。

本書は「支配」の意味について説明していないが、一般的には経営決定に対する統制力と理解できる。バーリとミーンズによれば、支配とは経営者選出についての投票権およびそれを踏まえた企業の戦略的な経営意思決定に対する統制力を指す。そうだとすると、上述の事例における支配（の強化）と経営の独立性との関連を如何に理解するかが課題となろう。本書ではこの点の検討が十分ではなく、やや物足りなく感じた。

中国における会社支配に注目した類型論でいえば、大株主支配と内部者支配がある。前者は、所有者である政府機関または国有法人株主（集团公司）が国有企業の株式の大多数を所有し、その所有権を通して企業の経営決定を支配することに注目する。この関係が子会社から孫会社へと階層的に存在していれば、企業間関係は理論的には集権的な性格をもつことになる。後者は、株主（国有法人を含む）の企業に対する所有権の程度とは別に、事実上、企業の経営決定が会社の内部者により自立的になされる状態を指す。この関係が子会社から孫会社等へと

階層的に存在する場合は、企業間関係は分権的な性格となるだろう。しかし、複雑なのは、中国の国有上場会社の場合、大株主支配と内部者支配が一体化している状況が多々みられることであり、また支配権があるからといってその程度におうじて経営を実際支配しているとは必ずしも限らない。所有権と支配権に関する近年の調査によれば、中国における民営のピラミッド型の企業集団における最終支配株主の所有権と支配権の程度はそれぞれ階層レベルによって異なり、所有権は階層レベルが下がるほど低下するのに対して、支配権はあまり変化しないか、逆に増大する場合もあること、従って最終支配株主の所有権と支配権の乖離は階層レベルが下がるほど拡大することが明らかにされている（上海証券交易所研究中心『中国公司治理報告（2005）—民営上市公司治理』復旦大学出版社）。これが国有企業集団にも当てはまるかどうかは別途検討が必要であるが、ピラミッド型組織において階層が下がるほど最終所有者の所有権と支配権の乖離が大きくなる事実は注目されてよい。こうした組織構造においてはバーリとミーンズが指摘するように、50%以下の持株の最終株主でも、下層の企業に対して所有権の程度よりも大きな支配権を行使できることになる。中国石油集团公司の孫会社・吉林加工に対する支配（の強化）はこのような観点からも把握できるではなかろうか。そして親会社の孫会社に対する支配の程度と孫会社の経営の独立性との相対的な関係については、孫会社における取締役会の構成だけでなく、その実際の意思決定の機能を含めてより掘り下げて検討していくなれば、より説得力のある議論を展開できるものと思われる。研究の更なる発展を期待したい。

（晃洋書房、2013年3月、xiv + 200 ページ、本体 3400 円）

